

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



LA DIVERGENCE DES ÉCONOMIES EUROPÉENNES

Comment en faire une opportunité ?

MAI 2014

Roland Berger
Strategy Consultants

THE BIG 3

 **52% vs. 27%**

Part des exportations dans le PIB en 2012 en Allemagne vs. France
p. 8

 **42 points**

Ecart d'endettement public en points de PIB entre le Nord et le Sud
de la zone euro d'ici 2020 dans un scénario « fil de l'eau »
p. 18

 **90%**

Augmentation de la contribution nette de l'Allemagne au budget européen
nécessaire au financement d'une assurance chômage et d'un fonds
pour l'innovation européens
p. 23

L'année écoulée a été riche en débats sur les difficultés de la zone euro.

Les appels à « l'intégration » et la « coordination économique » ont émaillé les nombreux rapports ou tribunes parus sur le sujet.

En cette année d'élections européennes les économies du Nord et du Sud de l'Europe continuent cependant à diverger. L'Europe n'a pas seulement un problème d'intégration politique. Alors que l'on se concentre sur l'harmonisation des politiques économiques depuis le début de la crise, l'Europe bute sur un problème de modèle économique commun qui semble introuvable.

La mise en place de l'Euro avait pour objectif de favoriser les échanges entre les pays et de faire converger les économies européennes. Cette convergence a eu lieu pour partie : le bilan de l'Euro est positif en termes de consolidation du marché unique, de maîtrise de l'inflation et de baisse des taux d'intérêt. Reste que, en 2014, l'hétérogénéité des économies européennes est un fait.

Cette divergence économique a deux causes. La première touche aux politiques économiques menées depuis la création de l'euro. Tandis que le Nord améliorait sa compétitivité, maîtrisait ses coûts salariaux et investissait dans l'innovation, le Sud a soutenu sa demande intérieure en recourant à l'endettement public et privé, rendu bon marché grâce à la monnaie unique. Sur ce plan, les réformes récentes de la gouvernance économique européenne (mise en place du semestre européen, du Mécanisme Européen de Stabilité, de l'Union bancaire) doivent permettre de renforcer la coordination des politiques économiques et

budgétaires et une stabilisation financière de la zone euro. Mais la divergence économique a aussi une cause, naturelle : celle de la spécialisation productive inhérente à toute zone monétaire. En France, comme aux Etats-Unis ou au Japon, cette spécialisation existe, avec des territoires qui produisent plus que d'autres, ou produisent autre chose.

La divergence économique est normale, elle est même consubstantielle à la monnaie unique. En revanche le risque de décrochage de certains pays de la zone euro est, lui, problématique, et doit faire l'objet de politiques permettant à tous les pays de retrouver leur compétitivité.

C'est pourquoi l'horizon actuel de l'Europe consisterait davantage à assumer une spécialisation productive pertinente lui permettant d'être compétitive sur les marchés mondiaux. Mais alors elle doit s'interroger sur ce qu'impliquerait véritablement d'assumer une telle spécialisation. Un fédéralisme qui organiserait la circulation des richesses et des hommes entre des zones économiques profondément différentes serait une manière de parachever l'union monétaire. Mais cette option a un coût que les différents pays européens ne sont pas prêts à assumer à ce jour. C'est pourquoi l'Europe a avant tout besoin de refonder une vision de son intérêt commun.

Une convergence économique espérée, mais introuvable.

L'Union Européenne est la première puissance économique avec 23% du PIB mondial en 2012. Elle est également la première puissance commerciale en termes d'importations et d'exportations, devant la Chine et les Etats-Unis. Sa monnaie est la deuxième monnaie du monde. Elle est enfin la troisième puissance démographique mondiale avec 506 millions d'habitants.

Pourtant, elle connaît aujourd'hui un déclin relatif par rapport aux autres zones du monde. L'Union Européenne se caractérise par une faible croissance économique, à 1,0% en 2013 contre 2,7% pour les Etats-Unis, un chômage élevé, à 10,6% en février 2014 contre 6,7% aux Etats-Unis. L'inflation y est particulièrement faible, à 0,5% en mars 2014 et menace de se transformer en phénomène déflationniste. Enfin, sur le plan géopolitique l'actualité récente a encore montré les difficultés persistantes de l'Europe à définir une position commune en politique étrangère dans sa zone d'influence tel que pour l'Ukraine.

Or l'avènement d'un monde multipolaire est une opportunité pour l'Europe, qui lui permet de prendre toute sa place dans le concert des nations. Mais la voix européenne ne pourra compter dans le monde que si l'Union Européenne recouvre sa puissance économique. A cet égard, la nécessité d'harmoniser les économies de la zone euro, fait figure de priorité.

Mais la convergence des économies européennes ne peut se décréter. En effet le débat sur les modes de coordination et d'harmonisation d'économies nationales fondamentalement diverses est au cœur du processus de la construction européenne, et de ses ambiguïtés. **A**

1. La convergence réelle des économies pour projet politique

Initialement, la création de l'Union Economique et Monétaire avait pour objectif de poursuivre l'intégration et la convergence des économies européennes, et de parachever ainsi la réalisation du marché unique amorcée en 1985. La création de l'Euro reposait donc sur les effets positifs attendus de la convergence nominale des économies.

L'idée qui prévaut alors est que c'est par la convergence nominale des économies qu'advientra progressivement leur convergence réelle. Le traité de Maastricht définit ces critères de convergence nominale censés garantir la convergence réelle ¹⁾ :

- > le taux d'inflation, ne devant pas dépasser de plus de 1,5 point celui des trois Etats membres dont les prix sont les plus stables;
- > la maîtrise des taux d'intérêt à long terme, ne devant pas dépasser de plus de 2% ceux des trois Etats membres présentant les meilleurs résultats;
- > la bonne gestion des finances publiques, avec un déficit public inférieur à 3% du PIB et une dette publique inférieure à 60% du PIB;
- > la fixité des taux de change, qui exclut les dévaluations

Les années 1990 sont néanmoins marquées par de vifs débats sur la pertinence de cette approche. Le rapport du Comité Delors (1989) puis le rapport Emerson (1990), préparé par la Direction Générale des Affaires économiques et financières de la Commission européenne, procèdent à des analyses coûts-bénéfices de la mise en place de l'Union

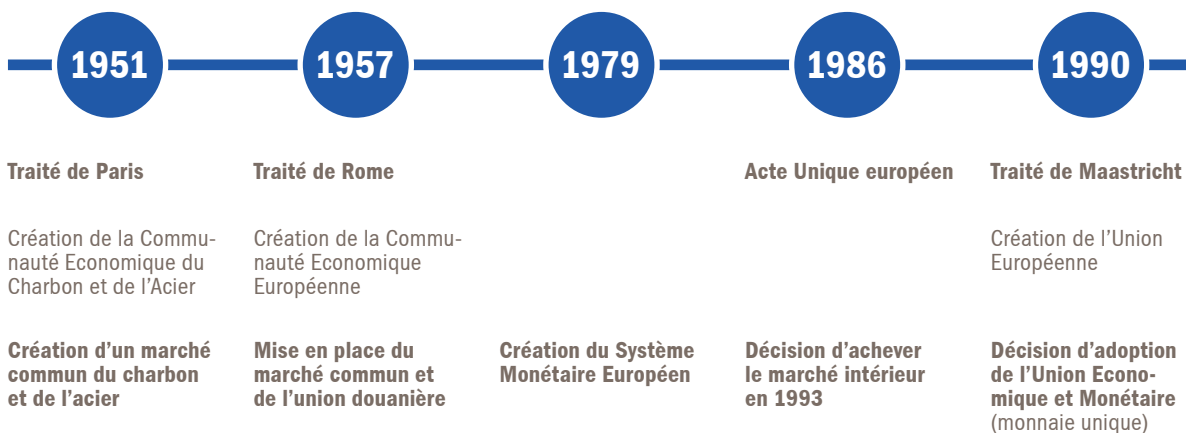
1) « Convergence des économies européennes : vingt ans après », nota d'analyse du CAS, n°286, septembre 2012

économique et monétaire. Ils concluent en faveur de cette dernière, en tablant notamment sur l'abaissement des primes de risque (risque inflationniste, risque de change) entraînant la convergence des taux d'intérêt réels vers les niveaux les plus bas, et engageant un cercle vertueux de croissance des investissements productifs dans les pays jusqu'alors peu dotés en capital. Devait s'en suivre une hausse de la productivité et des salaires dans les pays où ces derniers étaient encore peu élevés. Parallèlement, le rapport Winkler (1995) fait valoir l'engagement en faveur de politiques économiques et budgétaires saines que garantirait la convergence nominale, gage de stabilité pour la future monnaie unique.

Cependant, quelques voix fortes s'élèveront rapidement pour contester cette vision optimiste de la mise en place de l'Union monétaire. C'est le cas de Paul Krugman, dans un article de 1993²⁾, en réponse au rapport Emerson. Ces travaux fondent leur démonstration sur la faiblesse d'un dispositif budgétaire et fiscal à même de répondre aux conséquences de chocs asymétriques dans la zone. Ils questionnent également le caractère optimal de la zone euro, condition nécessaire au bon fonctionnement d'une monnaie unique. Ils s'interrogent enfin sur l'aspect endogène de la convergence au sein des zones monétaires. Les deux décennies suivantes leur ont donné raison.

A

LA CONSTRUCTION EUROPÉENNE VISAIT À ACCROÎTRE LA CONVERGENCE DES ÉCONOMIES EUROPÉENNES PAR LEUR COOPÉRATION



Nombre de pays membres



2) P. Krugman, « Lessons from Massachusetts for EMU », dans Torres F. & Giavazzi F. (Editors), Adjustment and Growth in the European Monetary Union, Londres, CEPR and Cambridge University Press

Source : CAS, Commission Européenne, recherche documentaire, analyse Roland Berger

2. Dans les faits, une divergence économique croissante

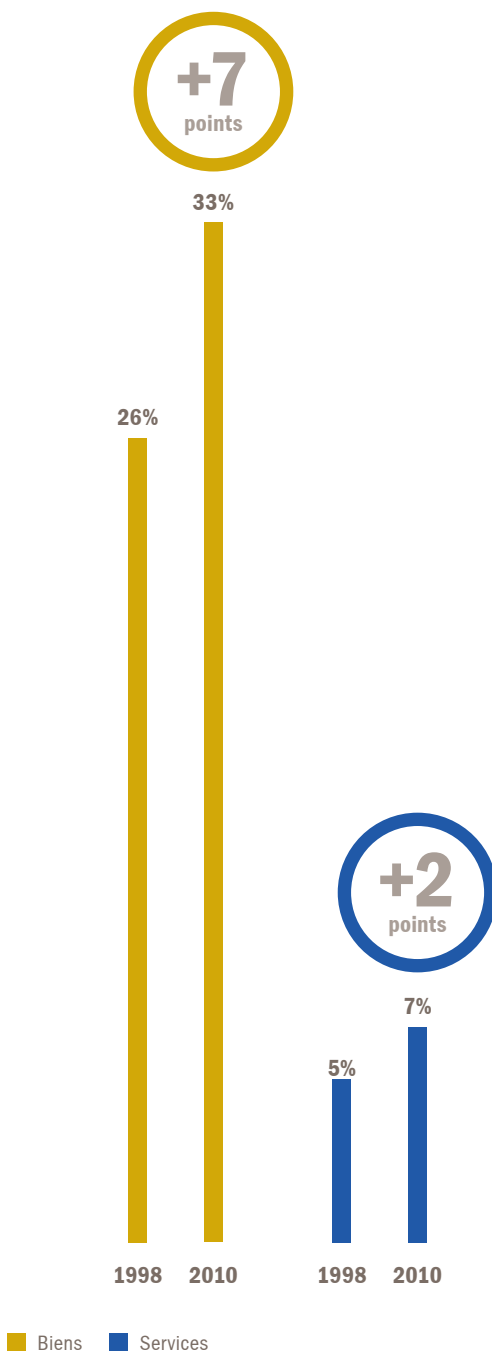
Plusieurs effets positifs sont à mettre au crédit de l'Euro. L'Union Economique et Monétaire a d'abord favorisé l'intégration de l'économie et des marchés de biens et de services. 67% des exportations des pays de la zone euro étaient à destination de la zone euro en 2010, et 63% des importations de la zone euro étaient en provenance des pays de la zone euro. Il s'agit bien d'un effet lié à la suppression du risque de change et à la diminution du coût des transactions transfrontalières. **B**

On outre, les années 1990 ont vu converger les taux d'inflation, les taux d'intérêt et des taux de change dans tous les pays concernés. Les taux d'intérêt réels ont convergé rapidement vers les taux allemands, alors les plus bas. Le bilan de l'Euro en matière de maîtrise de l'inflation est également positif, avec un ancrage des prévisions d'inflation à long terme proche de la définition de la stabilité des prix établie par la BCE (2%). On assiste dans les années 2000 à une stabilisation de l'inflation par rapport aux années 1990 et 1980. **C**

Mais si l'on a pu constater dans les années 1990 un début de convergence réelle des économies, avec notamment, un rattrapage des pays de la périphérie de la zone euro, on constate en 2014 que les économies européennes sont restées particulièrement divergentes, et que l'ambition d'une convergence réelle portée par la convergence nominale n'a pas fonctionné.

L'analyse de l'évolution des principaux indicateurs macroéconomiques de 18 pays membres de la zone euro fait nettement apparaître deux groupe de pays, opposant le Nord de l'Europe (Allemagne, Autriche, Belgique, Estonie, Lettonie, Luxembourg, Finlande, Pays-Bas) au Sud (France, Italie, Espagne, Portugal, Grèce, Irlande, Chypre, Malte, Slovénie, Slovaquie).

B
VALEUR DES IMPORTATIONS ET EXPORTATIONS
AU SEIN DE LA ZONE EURO
[en % du PIB]



Source : Banque de France, Sénat, analyse Roland Berger

L'hétérogénéité des situations européennes s'apprécie d'abord à travers la croissance (réelle et potentielle³). Si la crise de 2008 se traduit par une baisse généralisée de la croissance, on observe à partir de 2010 un net décrochage de la croissance des pays du Sud, tandis que les perspectives s'améliorent rapidement au Nord. La croissance potentielle, dont le principal déterminant dans les économies développées est la productivité globale des facteurs, est encore plus nettement différenciée. Elle décroît au Sud de l'Europe depuis la fin des années 1990. **D**

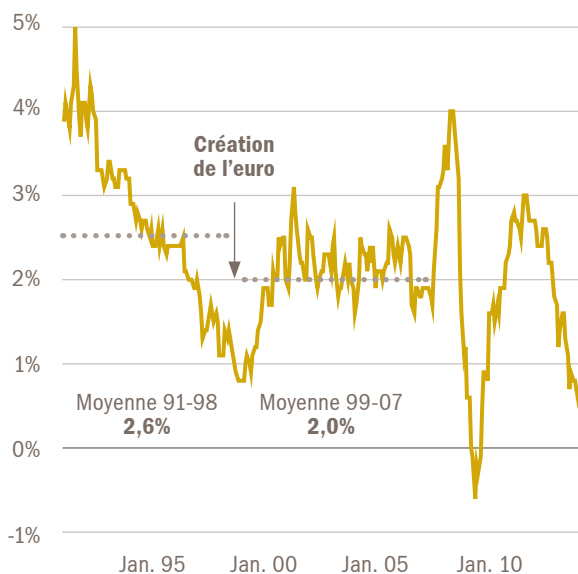
Les écart des niveaux de vie sont, eux aussi, restés persistants. Si les années 1990 ont vu les pays périphériques de la zone euro opérer un rattrapage, les écarts des PIB par habitant ont recommencé à se creuser à partir de 2008. Les taux de chômage ont quant à eux suivi une évolution encore plus contrastée. Ils se sont envolés à partir de 2008 dans les pays du Sud.

A cette hétérogénéité des taux de croissance, des niveaux de vie et des situations du marché de l'emploi, s'ajoute une hétérogénéité des structures productives elles-mêmes. En matière de balance commerciale d'abord, avec un Nord exportateur, et un Sud consommateur. En 2012, la part des exportations dans le PIB représentait 57% en Autriche, 52% en Allemagne contre 33% en Espagne et 27% en France et en Grèce. **E**

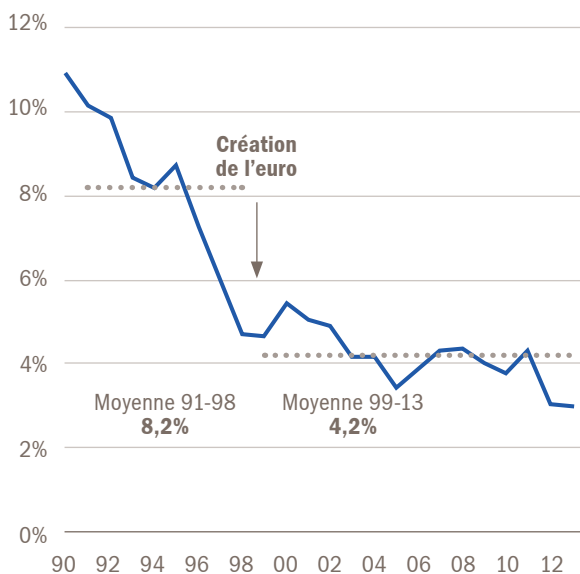
Ce différentiel dans les capacités d'exportation recouvre une hétérogénéité de la compétitivité coût des économies européennes. En effet, le développement des exportations a été permis grâce à une modération des salaires dans les pays du Nord, tandis que les coûts du travail s'envolaient au Sud. Entre 2000 et 2013, ils ont progressé de 30% en Allemagne, contre 43% en France et 50% en Italie. **F**

C

TAUX D'INFLATION en zone Euro [en %]



TAUX D'INTÉRÊT RÉEL LONG TERME en zone Euro [en %]



3) Taux de croissance théorique d'une économie au regard de ses facteurs de production (dotation en capital, quantité de travail fournie, productivité globale des facteurs)

Source : Banque de France, OCDE, analyse Roland Berger

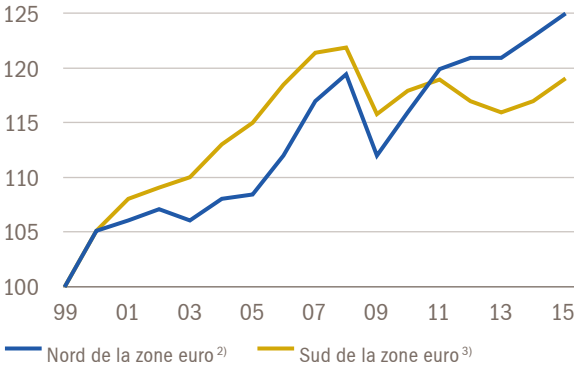
NORD/SUD

HÉTÉROGÉNÉITÉ DES MODÈLES ÉCONOMIQUES EN EUROPE

D

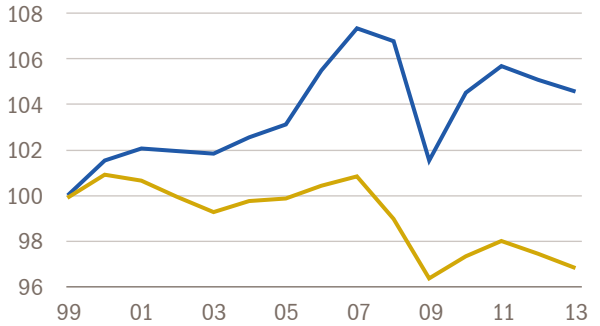
CROISSANCE RÉELLE

PIB en volume [base 100 en 1999]



CROISSANCE POTENTIELLE ¹⁾

Productivité globale des facteurs [base 100 en 1999]



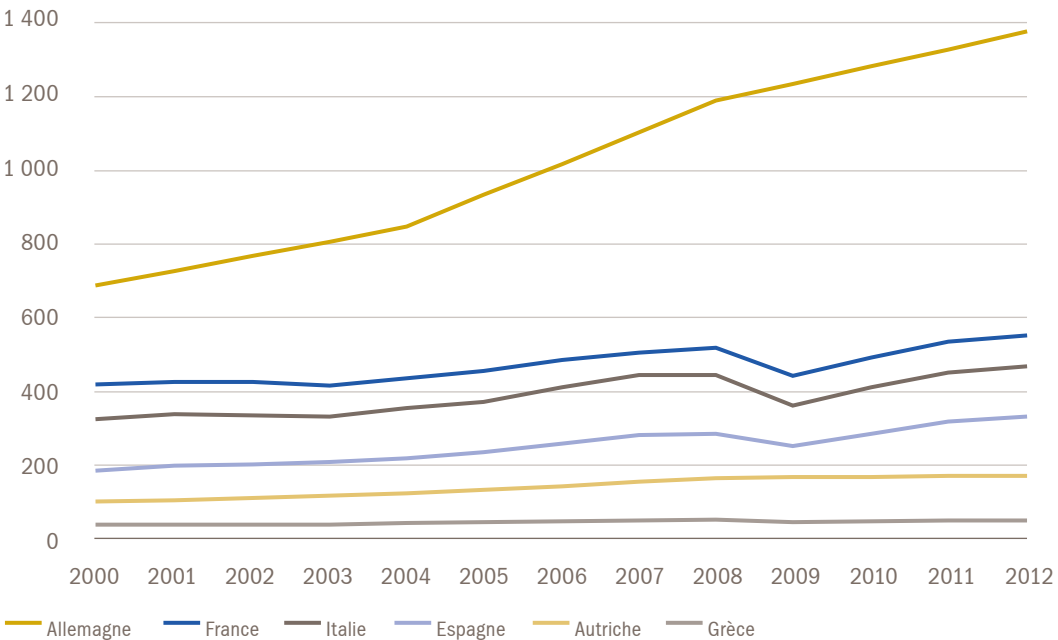
1) Taux de croissance théorique d'une économie au regard de ses facteurs de production (dotation en capital, quantité de travail fournie, productivité globale des facteurs) 2) Allemagne, Autriche, Pays-Bas, Belgique 3) France, Espagne, Italie, Finlande, Irlande, Portugal, Grèce

Source : Natixis, analyse Roland Berger

E

EXPORTATIONS

[en milliards d'euros]



52%

27%

30%

33%

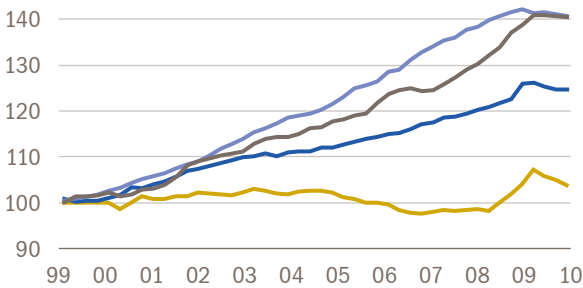
57%

27%

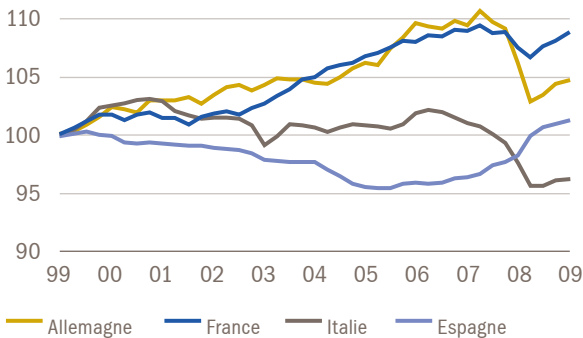
Source : Eurostat, analyse Roland Berger

Le différentiel de balance commerciale s'explique aussi par une hétérogénéité des niveaux d'endettement, publics comme privés. La croissance des pays du Sud de la zone euro a été soutenue par la demande intérieure des pays, permise par une hausse de l'endettement, et cause d'un fort niveau d'importation. L'endettement privé est à cet égard nettement corrélé avec l'augmentation du prix des actifs, qui a augmenté de 130% entre 1999 et 2012 dans le Sud, contre seulement 30% dans le nord. L'endettement fut également public, conduisant dans de nombreux pays au non-respect des règles du Pacte de Stabilité et de Croissance. On parle généralement de « déficits jumeaux » pour désigner la corrélation entre le déficit de la balance commerciale et le déficit public des pays du Sud de la zone euro. **G**

F
COÛT SALARIAL UNITAIRE
[base 100 en 1999]

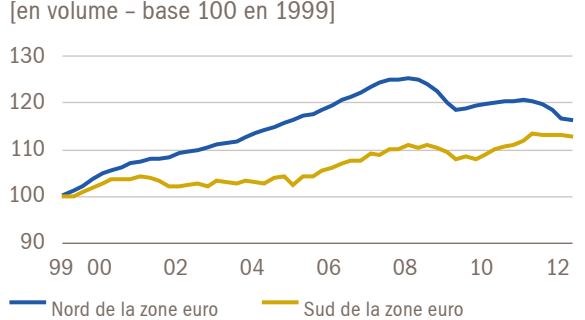


PRODUCTIVITÉ PAR TÊTE
[base 100 en 1999]

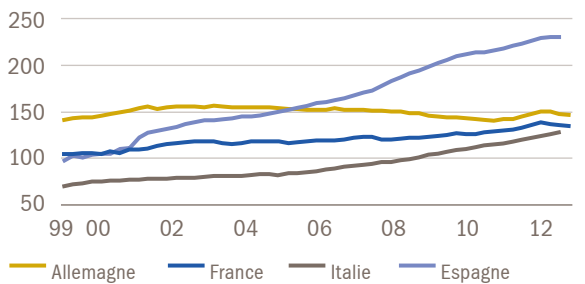


Source : Natixis, Eurostat, analyse Roland Berger

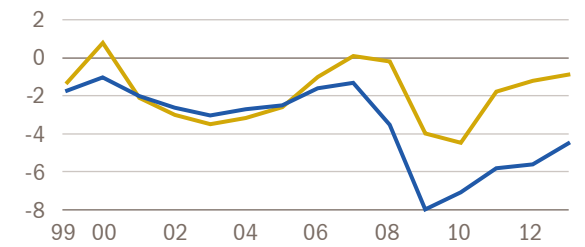
G
DEMANDE INTÉRIEURE
[en volume - base 100 en 1999]



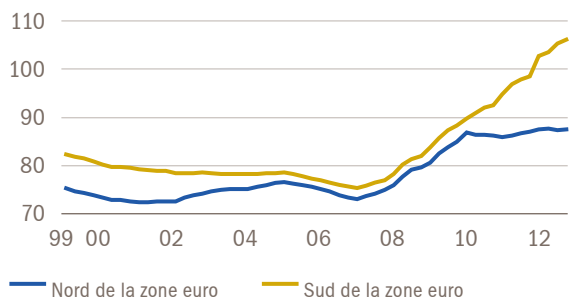
ENDETTEMENT PRIVÉ
Dette du secteur privé [en % du PIB en valeur]



ENDETTEMENT PUBLIC
Déficit public [en % du PIB en valeur]



Dette publique [en % du PIB en valeur]



La double cause de l'hétérogénéité des économies européennes.

L'hétérogénéité de la zone euro a deux causes. La première relève d'une non coordination des politiques et, pour certains pays, d'une mauvaise gestion macroéconomique. Cette première cause de divergence peut être corrigée. Mais il en est une seconde, structurelle, qui tient à la spécialisation productive inhérente à toute zone monétaire. Contrairement à ce qui était attendu, l'Euro n'a pas permis la convergence des économies européennes, mais a au contraire accru leur divergence.

Si la première cause appelle des réponses en termes de coordination des politiques économiques, qui doivent permettre de la corriger, la seconde en revanche, ne peut être résolue que par des mécanismes de transferts entre les régions de la zone Euro.

1. Des politiques économiques non coordonnées

Pays du Nord et du Sud ont poursuivi ces dernières années des politiques économiques diamétralement opposées. Particulièrement représentative de la dynamique du Nord, qui concentra ses efforts sur le soutien à la compétitivité des entreprises dans les années 2000-2010, l'Allemagne a lancé l'Agenda 2010, avec les réformes Hartz portant notamment sur la réduction du coût du travail et la flexibilisation du marché du travail. Des politiques budgétaires rigoureuses ont été conduites au Nord, pour maintenir la compétitivité, associées au développement d'une fiscalité favorable à l'offre (avec une baisse du poids de la fiscalité indirecte), qui ont favorisé le maintien d'une industrie de grande taille.

Cette stratégie consistait à accepter la faiblesse de la demande intérieure et à assumer la déformation du partage des revenus en faveur des entreprises.

A l'inverse, la croissance des pays du Sud de la zone euro a été soutenue par la demande intérieure, permise par une hausse de l'endettement public et privé. L'euro a ainsi permis à l'Europe du Sud de s'endetter à des taux artificiellement bas, grâce à la convergence des taux d'intérêt permise par la mise en place de l'Union Economique et Monétaire, avec pour conséquence une sous-évaluation de la prime de risque de certains pays (Grèce, Espagne, etc.). **H**

Entre 2000 et 2007, la Grèce a connu une croissance moyenne de 4,2 %, grâce notamment à l'apport de capitaux venus du Nord de l'Europe. En 2009, les montants prêtés par le Nord au Sud ont atteint 2000 Mds€, soit 7 fois plus qu'en 1999 (300 milliards). L'accroissement de l'endettement a eu comme corolaire l'accroissement du prix des actifs et par conséquent la formation de différentes « bulles » dans les pays du Sud : bulle de la construction en Espagne en 2008, avec une explosion puis un recul brutal des mises en chantier (indice 100 en 1995, 250 en 2007, 50 en 2011), ou encore la bulle de l'immobilier en France, avec une hausse du prix de l'immobilier résidentiel entre 1995-2013 de 80% supérieure à celle des prix de consommation et de 55% supérieure au salaire par tête.

En France, si la gestion budgétaire a été plus consciencieuse que dans d'autres pays du Sud, peu de réformes de structure ont été menées sur les systèmes de protection sociale et les services publics, et la politique économique est restée fondée sur la

relance de la demande intérieure : hausse contrôlée des salaires et charges sociales, réduction du temps de travail.

Cette divergence des politiques économiques en zone euro a produit une partie des hétérogénéités aujourd’hui observables, que l’on peut qualifier d’anormales. Au Sud, la hausse trop rapide des salaires et l’insuffisant effort d’innovation ont participé à la désindustrialisation, aux pertes de parts de marché et à la polarisation de l’activité sur des services peu sophistiqués (services aux particuliers, construction, tourisme...). Au Nord, les excédents commerciaux allemands récemment critiqués par le Fonds Monétaire International et la Commission européenne résultent d’un excès d’épargne, attribuable à la déformation du partage des revenus au détriment des salariés dans le Nord.

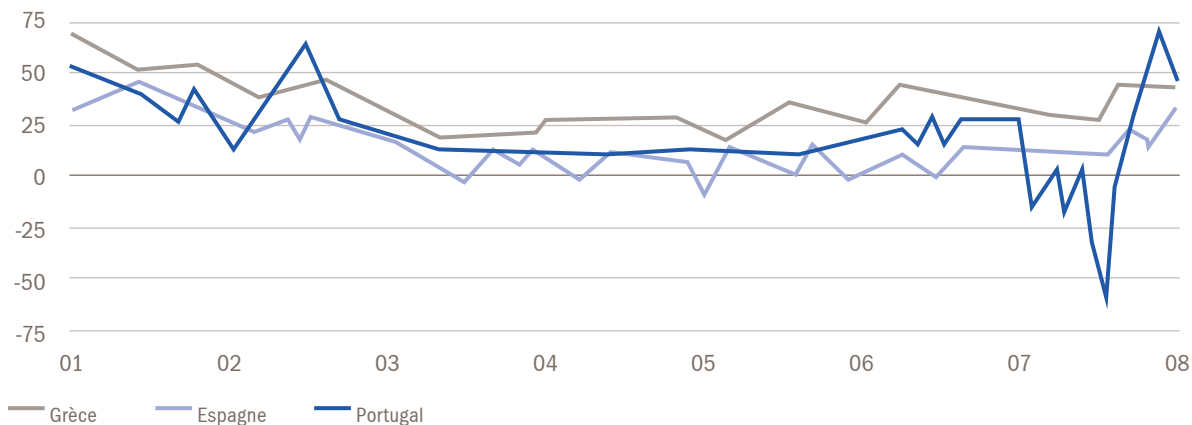
2. Une spécialisation productive inhérente à toute union monétaire

Mais indépendamment de la non coordination des politiques économiques, les modèles économiques des différents pays européens ont divergé sous l’effet d’une spécialisation productive des pays qui est, elle, inhérente à toute zone monétaire.

① Dès 1993, Krugman, en réponse au rapport Emerson, met en évidence les mécanismes à travers lesquels la mise en place d’une monnaie unique accentue la tendance des pays à se spécialiser en fonction de leurs avantages comparatifs. L’élimination des barrières commerciales devient facteur de concentration de la production dans le centre de la zone concernée, afin de tirer avantage des économies d’échelle et de l’accès aux marchés, avec pour effet induit des disparités entre les régions. C’est ce mécanisme qui a notamment accéléré la concentration de l’industrie dans un petit nombre de pays, et contribué à la désindustrialisation des autres. Les politiques régionales, via les Fonds structurels, avaient pour objectif de contrebalancer cet effet et d’assurer le processus de convergence en Europe. Mais la dynamique de spécialisation l’emporta largement.

Or la théorie de la nouvelle économie géographique montre également que, si la spécialisation productive est normale, elle n’est tenable que dans une Zone Monétaire Optimale (ZMO). En effet la spécialisation productive peut générer un risque de chocs asymétriques en cas de crise économique. Si une zone monétaire est optimale, l’asymétrie est limitée par des mécanismes d’ajustement au sein de la zone, et notamment la mobilité du facteur travail, et des transferts publics

H SPREAD DU TAUX D'INTÉRÊT À 10 ANS PAR RAPPORT À L'ALLEMAGNE



Source : analyse Roland Berger

entre les régions de la zone monétaire (investissement, pensions de retraite, assurance chômage, etc.) A l'échelle nationale, ces mécanismes fonctionnent. Ainsi en France, 31% du PIB est concentré en Île de France (qui ne représente que 2,2% du territoire). Mais différentes régions bénéficient de transferts publics massifs, notamment la région PACA grâce à la forte présence de retraités.

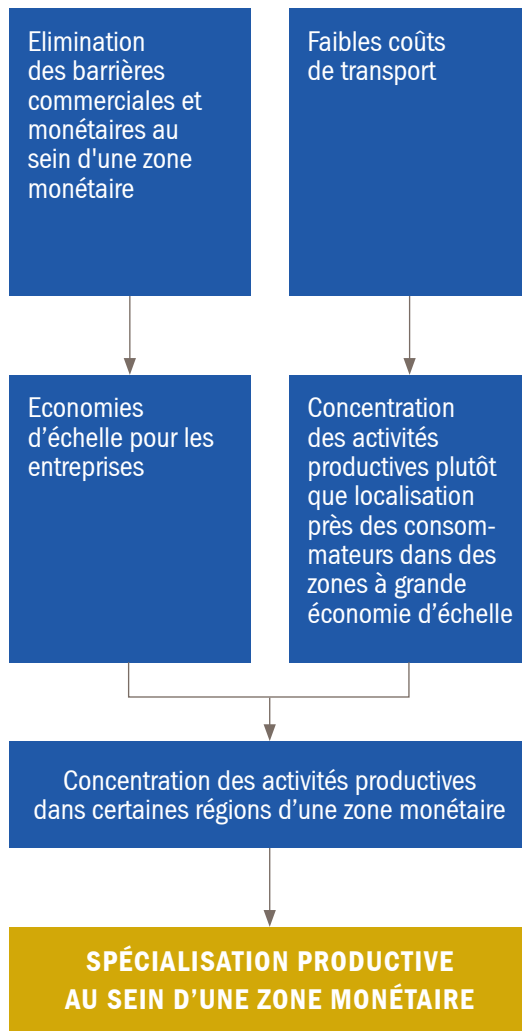
Cependant, l'Union européenne n'est pas devenue une zone monétaire optimale. La mobilité des travailleurs au sein de la zone euro est restée faible, et les transferts entre les pays y sont demeurés insuffisants pour compenser la spécialisation productive. Si les Fonds structurels européens et les Fonds de cohésion ont représenté un transfert de 347 Mds€ sur la période 2007-2013, la faiblesse du budget de l'Union Européenne, à environ 1% du PIB, ne permet pas de déployer des mécanismes de véritable redistribution.

Dès lors, l'hétérogénéité naturelle de la zone euro n'a cessé de s'accroître, encore aggravée par la crise économique à partir de 2008. Du fait de salaires et de gains de productivité plus élevés dans l'industrie, la divergence des niveaux de revenu et de croissance entre Nord industriel et Sud désindustrialisé s'est accrue. **J**

De même, la croissance est devenue plus forte dans les pays industriels, renforçant l'hétérogénéité des niveaux de vie. L'équilibre de la balance commerciale est également plus difficile en l'absence d'industrie. Les pays déficitaires en commerce extérieur n'ont alors pour seule possibilité que de réduire leur demande intérieure. Ce phénomène s'observe déjà dans plusieurs pays du Sud de la zone euro.

1

THÉORIE DE LA NOUVELLE ÉCONOMIE GÉOGRAPHIQUE (P. Krugman, Prix Nobel d'économie, 1990)



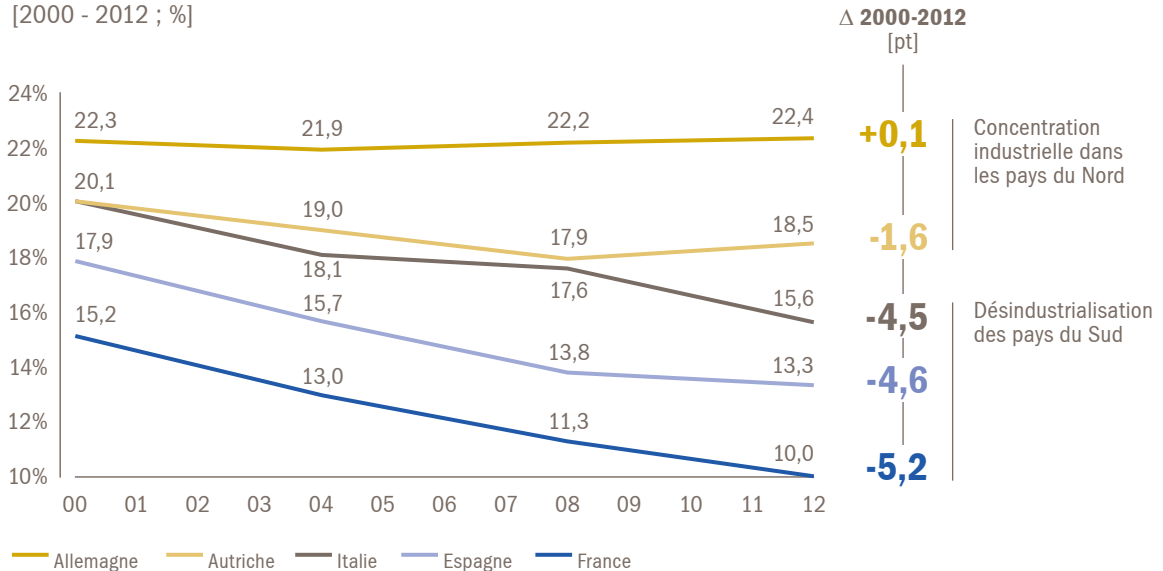
Source : CAS, Commission Européenne, analyse Roland Berger

1

L'INDUSTRIE

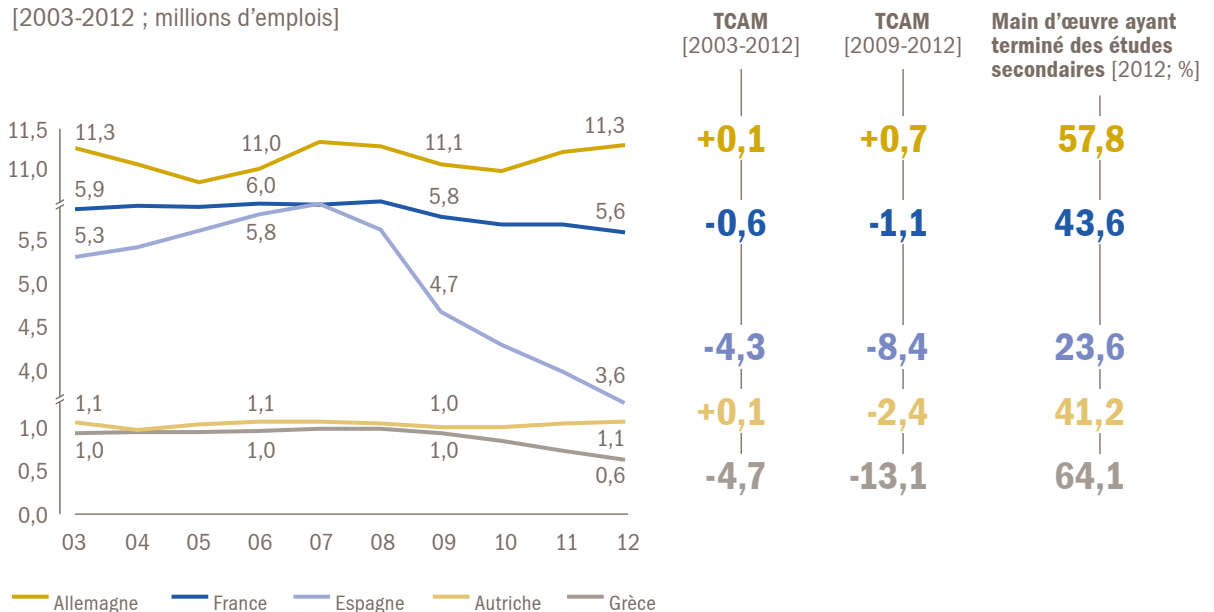
AU CŒUR DE LA DIVERGENCE ÉCONOMIQUE EN EUROPE

EVOLUTION DE LA PART DE LA VALEUR AJOUTÉE DE L'INDUSTRIE DANS LE PIB
[2000 - 2012 ; %]



Source : CAS, Commission Européenne, analyse Roland Berger

EMPLOIS INDUSTRIELS
[2003-2012 ; millions d'emplois]



Source : OIT, Banque Mondiale, analyse Roland Berger

3. Des politiques de coordination et d'harmonisation nécessaires, mais qui ne résoudre pas la problématique de la divergence

Plusieurs réformes récentes de la gouvernance économique européenne ont cherché à mieux coordonner les politiques économiques des pays de l'Union Européenne et à renforcer sa stabilité économique et financière :

- > la mise en place du semestre européen doit permettre de contrer le dérapage des politiques budgétaires et le manque de coordination économique;
- > le Mécanisme européen de stabilité (MES) doit permettre de gérer collectivement une crise des finances publiques menaçant la stabilité d'un Etat et par extension de la zone Euro;
- > enfin, l'Union bancaire vise à contrer le risque systémique lié à une faillite bancaire au sein de l'Union Européenne.

Avec la crise, le Pacte de Stabilité et de Croissance (PSC) s'est révélé insuffisant pour assurer le contrôle budgétaire. Adopté au Conseil européen d'Amsterdam de 1997, le Pacte instaurait des règles fixant la limite du déficit public à 3% du PIB et celui de l'endettement public à 60% du PIB. Il a été peu respecté par les Etats. L'accord franco-allemand en 2003 a ainsi permis d'éviter les sanctions prévues par la procédure pour déficit excessifs engagée suite au non-respect des règles du Pacte.

La surveillance budgétaire a donc été renforcée avec le « semestre européen », mis en place en 2011. Il s'agit d'un cycle de coordination des politiques économiques et budgétaires entre les Etats Membres et les institutions de l'Union Européenne, avec pour objectifs de garantir des finances publiques saines et de favoriser la croissance économique. Coordination et surveillance budgétaire ont été renforcées par les règlements et directives du « two-pack » et du « six-pack » en 2011-2012, qui prévoient des sanctions accentuées en cas de non-respect des règles.

La surveillance budgétaire a également été complétée par une surveillance des déséquilibres macroéconomiques, mise en place janvier 2012, avec pour objectif de lutter contre les déséquilibres au sein de la zone euro. Elle consiste en un suivi d'une dizaine d'indicateurs macroéconomiques (endettement public et privé, évolution du marché de l'immobilier, balance courante, taux de change réels effectifs, parts de marchés à l'exportation, évolutions des prix, etc.) Un bilan approfondi est mené par la Commission en cas d'un éventuel déséquilibre d'un Etat Membre. Des mesures correctives et sanctions financières peuvent être prévues en cas de non-respect des recommandations de la Commission.

Parallèlement, la crise de la zone euro a mis en lumière la nécessité d'institutionnaliser le principe d'une solidarité entre pays de la zone euro, et donc de doter la zone euro d'un mécanisme d'intervention d'urgence permanent (en remplacement du Fonds Européen de Stabilité Financière, temporaire). C'est l'ambition du Mécanisme européen de stabilité (MES). **K**

Enfin, la mise en place de l'Union bancaire a pour objectif de mieux contrôler le secteur bancaire afin de limiter le risque systémique lié à une faillite bancaire au sein de l'Union Européenne, la crise de la zone euro ayant révélé l'existence d'un cercle vicieux pouvant lier les banques aux dettes souveraines. **L**

Ces mesures ont permis à la zone euro de commencer à retrouver le chemin de la croissance, qui demeure néanmoins fragile. La reprise économique est là, et se confirme. Le taux de croissance attendu de la zone au premier trimestre de 2014 est de +0,4 %, après avoir été de +0,3% au dernier trimestre de 2013 et de +0,1% au troisième. Ce retour de la croissance concerne l'ensemble des pays et des secteurs, à l'exception de la construction. Il est tiré par une amélioration progressive de la demande intérieure et une contribution légèrement positive du commerce extérieur. L'année 2014 marque également le retour de la Grèce sur les marchés financiers, tandis que le déficit de la zone euro redescendait à 3% du PIB fin 2013. **M**

K MÉCANISME EUROPÉEN DE STABILITÉ

MISSION

Garantir la mobilisation de fonds pour faire face à une éventuelle défaillance d'un de ses membres et éviter la propagation de la crise à toute la zone euro

Contrepartie : engagement des États bénéficiaires à prendre des mesures conditionnant l'octroi du prêt

STATUTS

Institution financière

États membres de la zone euro membres de fait

Dirigé par le conseil des gouverneurs composé des ministres des finances des États membres

Droits de vote proportionnels à la contribution au capital

MOYENS

Capacité initiale de prêt de 500 milliards d'euros sur la base d'un capital de 700 milliards d'euros

En cas de difficulté d'un État membre de la zone euro, 80 milliards d'euros disponibles immédiatement, le reste devant être appelé par les contributeurs

Possibilité pour lever cet argent de faire appel aux marchés financiers afin de le prêter à des taux bonifiés aux États en difficulté

L UNION BANCAIRE

SUPERVISION BANCAIRE

Supervision unique du secteur bancaire dans la zone euro assurée par la Banque centrale européenne

130 banques concernées

RÉSOLUTION DES CRISES

Mise à contribution des acteurs privés en cas de crise

Mécanisme unique de résolution : conseil de résolution unique pour gérer la liquidation et fonds de résolution abondé par le secteur bancaire (EUR 55 Mds à 2025)

GARANTIE DES DÉPÔTS

Protection des dépôts des épargnants en cas de faillite bancaire jusqu'à 100 000 euros

Récupération de l'épargne en 7 jours ouvrés

Toutefois, le risque de déflation demeure. Le taux d'inflation annuel de la zone euro est en baisse continue et a atteint +0,5% en mars 2014 contre 1,7% en mars 2013. Il baisse notamment en Allemagne et en Espagne.

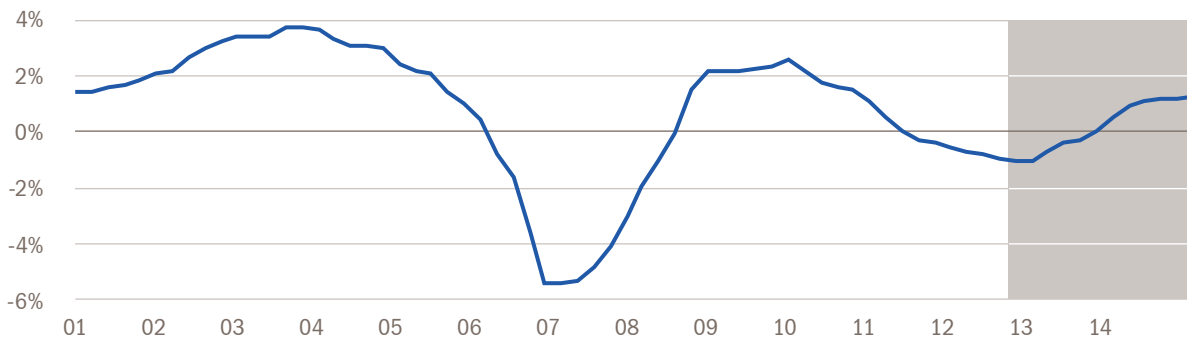
En réalité la coordination économique et budgétaire, la solidarité en cas de crise financière et l'union bancaire, qui sont chacune des progrès majeurs, ne suffiront pas à résoudre la problématique de l'hétérogénéité des économies européennes, dont la cause ne se réduit pas au trop peu de gouvernement économique européen.

L'Europe doit aujourd'hui assumer sa spécialisation productive, pour maintenir la cohésion de la zone et prévenir les chocs asymétriques. La solution théorique serait de faire en sorte que la zone euro devienne une zone monétaire optimale. Mais cela passe par des évolutions culturelles qui ne se décrètent pas, tels que l'accroissement de la mobilité des travailleurs et des retraités, ou des mécanismes qui présentent un coût économique et politique élevé, comme l'accroissement massif des transferts publics entre pays du Nord et pays du Sud. A ce jour les différents pays n'y sont pas prêts.

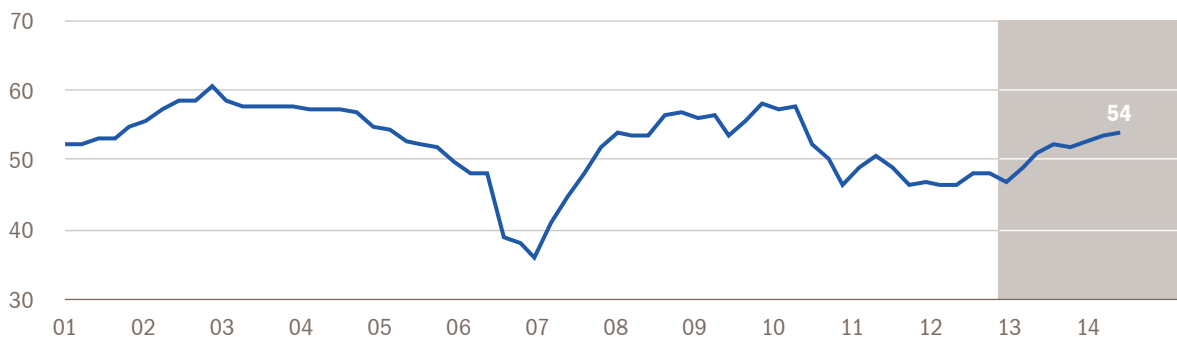


TAUX DE CROISSANCE DE LA ZONE EURO

[glissement annuel]



INDICE COMPOSITE D'ACTIVITÉ PMI DE LA ZONE EURO¹⁾



1) Cabinet Markit - indice composite mesurant l'activité dans les services et l'industrie productivité globale des facteurs

Source : Eurostat, Insee, cabinet Markit, analyse Roland Berger

Trois scénarios pour repenser l'avenir économique de l'Europe.

AUJOURD'HUI, TROIS SCÉNARIOS SONT ENVISAGEABLES.

LE PREMIER peut être qualifié de « tendanciel ». Il consiste à poursuivre les politiques budgétaires d'encouragement à la convergence sans accroissement significatif des transferts entre le Nord et le Sud de la zone euro. Cela devrait permettre d'éviter que la poursuite de la spécialisation productive n'aboutisse à des conséquences intenable, qui pourraient menacer la zone d'éclatement. Il réduit les risques sans réduire le problème.

UN DEUXIÈME SCÉNARIO peut être qualifié de scénario des « contrats ». C'est notamment l'approche défendue par Mme Merkel, qui consiste à mettre en place des mécanismes « donnant-donnant » entre pays du Nord et pays du Sud, où les Etats qui engageraient des réformes structurelles bénéficieraient de transferts substantiels. La mise en place de contrats de réformes structurelles entre les Etats et l'Eurogroupe, et le soutien macro-économique à ces réformes (investissements européens, etc.), permettraient de procéder aux ajustement structurels nécessaires, notamment au Sud, mais également de procéder à des transferts nécessaires pour assumer une spécialisation productive pertinente en Europe.

UN TROISIÈME SCÉNARIO, largement défendu par les tenants d'une intégration renforcée, peut être qualifié d'intégrateur. Il consiste à achever la construction de l'Union Economique et Monétaire par l'accroissement des transferts au sein de la zone euro, via un budget commun qui pourrait par exemple financer l'assurance chômage européenne ou un fonds européen pour l'innovation. Mais le coût d'une telle option est rarement évoqué, et à ce jour les différents pays européens ne paraissent pas prêts à l'assumer.

1. Un scénario tendanciel intenable économiquement

Le scénario « tendanciel » **N** repose sur le prolongement des tendances actuelles et prend donc les hypothèses suivantes :

> une croissance faible, de 1,6 % pour le Nord entre 2014 et 2020 et de 1,2% pour le Sud entre 2014 et 2020. un écart de taux de croissance entre le Nord et le Sud persistant mais en baisse : 1,1 point en 2014, contre 0,4 en 2020

> une réduction lente du déficit public : -0,4 points pour le Nord entre 2013 et 2020 et - 3 points pour le Sud entre 2013 et 2020

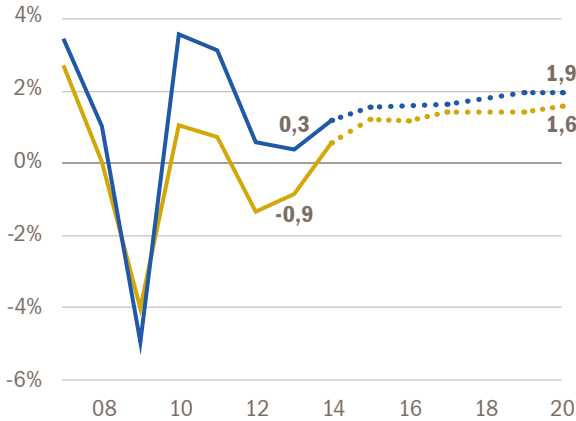
> l'absence de transfert significatif entre pays du Nord et pays du Sud.

Cette option semble difficilement tenable à moyen terme. Elle ne paraît pas à la mesure de l'ampleur du différentiel d'endettement entre Nord et Sud de la zone euro. **O**

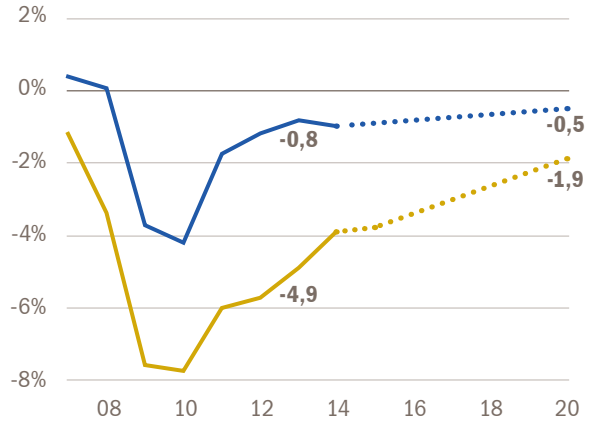
En effet selon un scénario « fil de l'eau » l'accroissement de l'écart d'endettement public en point de PIB pourrait atteindre 42 points entre le Nord et le Sud de la zone euro d'ici 2020. Cela se traduirait par la poursuite de politiques d'austérité et donc un appauvrissement durable du Sud de la zone euro, et l'acceptation d'une divergence importante des niveaux de vie sur le continent. Par ailleurs la Banque Centrale Européenne rencontrerait des difficultés croissantes à mener une politique monétaire adaptée à des situations macro-économiques toujours plus divergentes. Les limites de ce scénario sont l'argument essentiel de ceux qui nourrissent des doutes sur la sortie à terme de certains pays de la zone euro.

N

TAUX DE CROISSANCE DU PIB
[en volume]

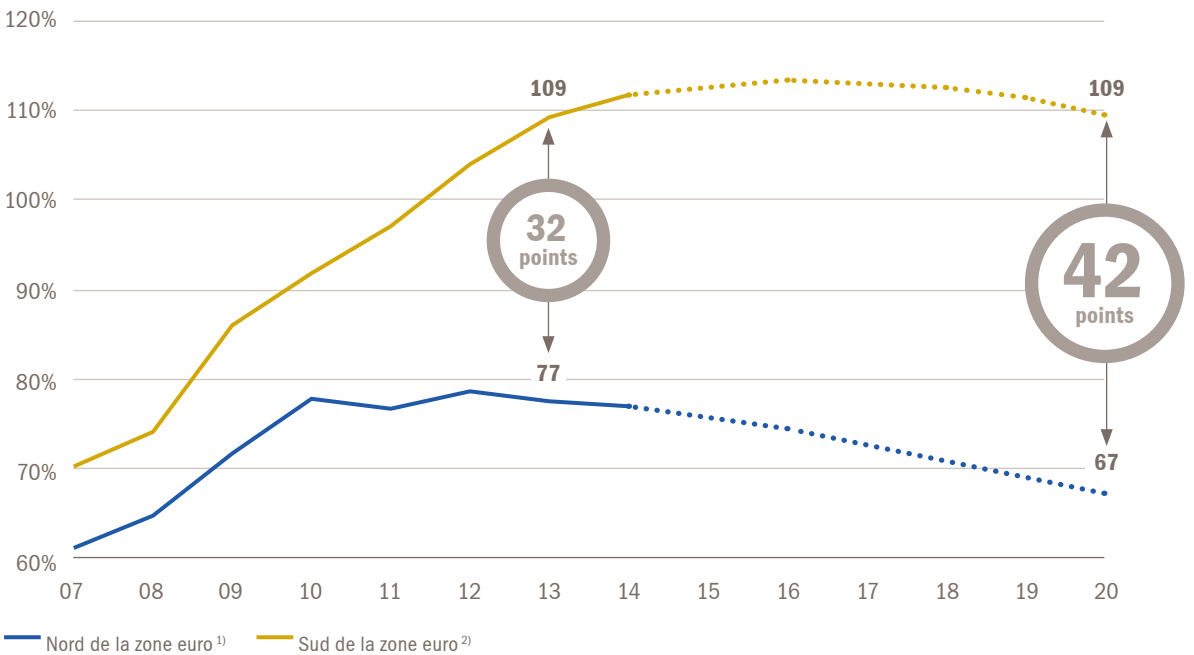


RÉDUCTION DU DÉFICIT PUBLIC
[en %]



O

ENDETTEMENT PUBLIC 
[en % du PIB courant] - Voir note méthodologique 



1) Allemagne, Autriche, Belgique, Estonie, Lettonie, Luxembourg, Finlande, Pays-Bas
2) France, Italie, Espagne, Portugal, Grèce, Irlande, Chypre, Malte, Slovaquie, Slovaquie,

Sources :
Taux de croissance : Commission européenne, The Economist. **Inflation et endettement** : Commission européenne. Analyse Roland Berger

2. Un scénario « des contrats » pour assumer a minima la spécialisation productive

Une voie consiste à encourager bilatéralement les réformes structurelles nécessaires au Sud, tout en assumant la spécialisation productive inhérente à toute zone monétaire. Ce scénario dit « des contrats », porté notamment par Mme Merkel, a pour objectif de réaliser des réformes structurelles en échange d'un soutien macroéconomique.

Il repose sur un engagement contractuel des Etats à mener des réformes structurelles, qui prendrait la forme de contrats entre les Etats membres de la zone euro et la Commission Européenne, où les premiers s'engageraient à des réformes pour réaliser les rééquilibrages jugés nécessaires collectivement, tels que la flexibilisation du marché du travail, la réforme des retraites afin de diminuer le déficit public, la réforme de la fiscalité afin de transférer la pression fiscale des entreprises vers les ménages ou la réforme des politiques sociales pour en diminuer les coûts. Ces réformes visent à accroître la croissance potentielle des Etats.

En échange de cet engagement, l'Union européenne mettrait en place un soutien macroéconomique aux réformes structurelles, avec pour objectif de compenser leur effet négatif à court terme. Plusieurs formes de soutien sont possibles, sous forme d'investissements européens, de crédits bonifiés, de tolérance au maintien des déficits publics, etc.

Ce scénario met l'accent sur la coopération entre des économies hétérogènes mais potentiellement complémentaires, tout en explicitant l'importance de la discipline budgétaire et des réformes structurelles. Il permet d'affirmer que l'économie européenne a besoin de producteurs et de consommateurs, et que les destins de la zone Nord et celui de la zone Sud de l'Europe sont liés. Si le Sud de l'Europe doit faire effort pour retrouver des marges de manœuvre, le Nord doit assumer un rôle de fer de lance de la reprise. Il permet de montrer aux marchés que la possibilité d'un défaut souverain européen non souhaité n'est pas une perspective crédible.

3. Un scénario intégrateur difficilement tenable politiquement

Enfin, un scénario fédéraliste consisterait à aller au bout de la logique de la monnaie unique en faisant de la zone euro une zone monétaire optimale.

Cela passe d'abord par l'accroissement de la solidarité dans la zone euro par le développement de transferts de type fédéral, et notamment :

- > la mise en place d'un budget spécifique à la zone euro (entre 0,5% et 2% du PIB selon la plupart des propositions existantes);
- > l'harmonisation de la fiscalité des pays de la zone euro;
- > le financement de projets européens permettant des transferts du Nord vers le Sud : mise en place d'une assurance chômage européenne, investissements en R&D, mobilité des travailleurs, mobilité des retraités, investissement dans des secteurs stratégiques tels que l'environnement, l'éducation, les infrastructures, etc.

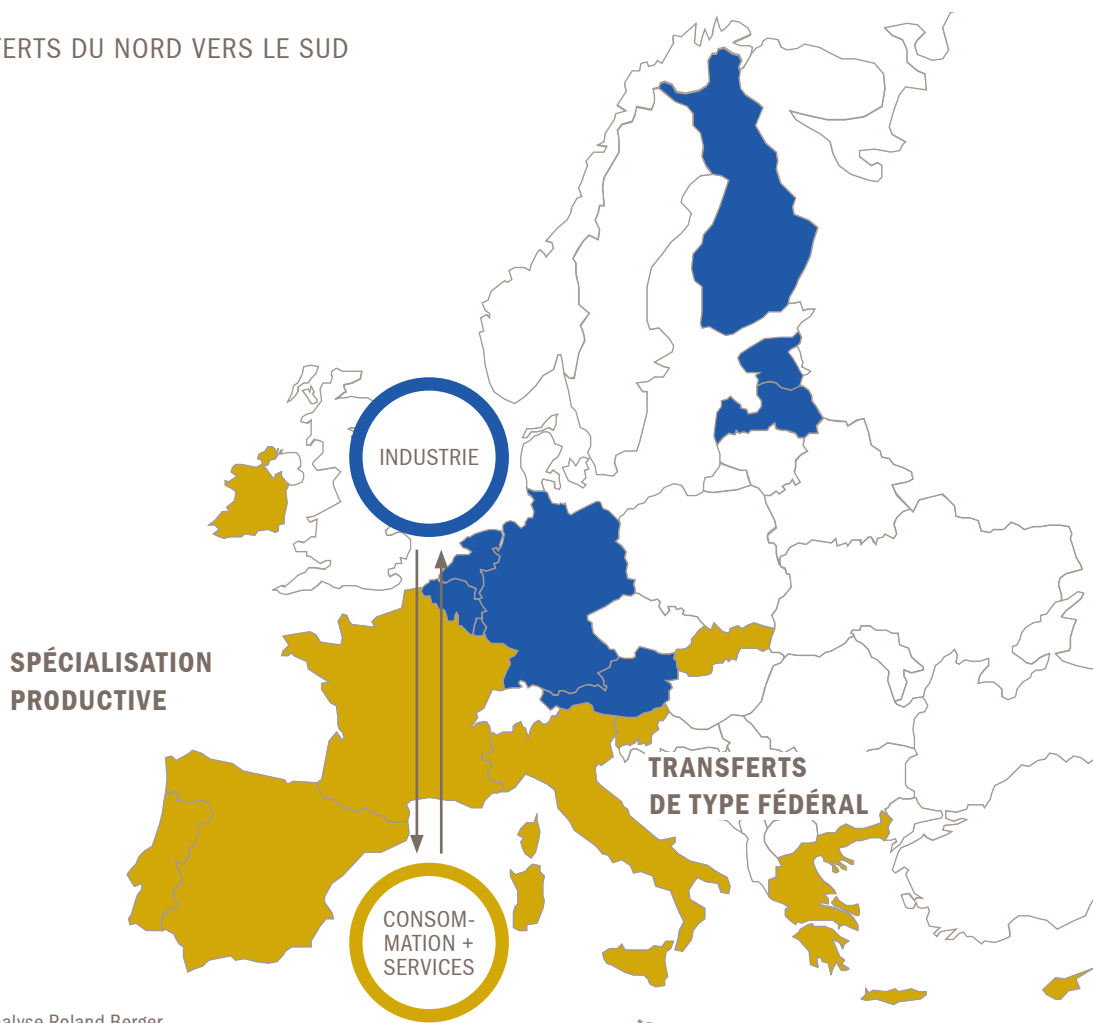
La poursuite des efforts de discipline budgétaire et de coordination des politiques économiques est la seconde ligne de force de ce scénario fédéral, avec la poursuite de l'assainissement des finances publiques, et la simplification des mécanismes de contrôle et de coordination des politiques économiques.

Enfin, le scénario fédéral implique une réforme institutionnelle de la zone visant à améliorer sa gouvernance, passant par le renforcement de l'exécutif de la zone euro, et la création d'un parlement spécifique à la zone euro.

La conséquence d'une telle dynamique serait en définitive de faire de la zone euro une zone monétaire optimale, où les transferts du Nord vers le Sud compenseraient la spécialisation productive. **P**

P

TRANSFERTS DU NORD VERS LE SUD



Source : analyse Roland Berger

Cela se traduirait par un certain nombre d'effets vertueux sur le plan économique, et notamment une stabilisation macroéconomique de la zone euro, une amélioration de la croissance potentielle des pays du Sud de la zone euro, une réduction des chocs asymétriques et une convergence des cycles économiques.

Ce scénario a les faveurs des cercles pro-européens pour lesquels le parachèvement de l'édifice de l'Union économique et monétaire est nécessaire pour retrouver des perspectives de croissance en Europe. Ces différents cercles de réflexion ont tous en commun de faire des propositions sur trois plans **Q** :

> un accroissement de la **SOLIDARITÉ** à l'échelle de la zone euro

- > un renforcement de la **DISCIPLINE ET DE LA COORDINATION DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES**
- > une réforme de la **GOVERNANCE**

L'évaluation du coût d'une dynamique intégratrice de ce type est rarement évoqué. Il serait pourtant très élevé pour les pays contributeurs nets à un futur budget commun susceptible de porter des politiques véritablement redistributives. Dans l'état actuel des opinions et des équilibres en Europe il apparaît aujourd'hui comme peu acceptable politiquement et d'abord de la part des pays contributeurs qui verraient leur effort augmenter de façon massive.

Q

PLUSIEURS RAPPORTS ONT DÉTAILLÉ LES DIFFÉRENTES MODALITÉS DU SCÉNARIO « FÉDÉRALISTE »

	Groupe de Glienecke ¹⁾	Rapport Synopia ²⁾	Groupe Eiffel ³⁾	Manifeste ⁴⁾	France Ministère des Finances
SOLIDARITÉ					
Financement	Budget propre de 0,5% du PIB Financé par une contribution des Etats	nd	Budget propre Financé par une ressource fiscale propre (IS ou taxe carbone)	Budget propre de 0,5% à 1% du PIB Financé par un IS harmonisé	Budget propre de 2% du PIB
Projets de transferts	Assurance Chômage complémentaire des systèmes nationaux Politique favorisant la mobilité	Etude de la faisabilité d'une mutualisation des dettes Création à terme d'un « Trésor européen »	Assurance chômage Politique favorisant la mobilité Lutte contre les inégalités, pour l'éducation, l'innovation, la formation Transition énergétique, infrastructure	Investissements de l'environnement, la formation et les infrastructures Mutualisation des dettes dépassant 60% du PIB	Projets d'infrastructure (énergie, TIC, transports), investissements d'avenir (capital humaine, R&D, innovation)
DISCIPLINE POLITIQUES ÉCONOMIQUES					
	Renforcement du mécanisme de sanctions	Simplification des instruments de contrôle	Poursuite de l'assainissement des finances publiques	nd	Renforcement du gouvernement économique
GOVERNANCE					
Exécutif	Union de l'Euro avec un gouvernement économique	Président dédié à la zone euro Gouvernement : Eurogroupe	Exécutif propre à la « Communauté de l'euro », responsable devant l'Assemblée	Ministre des finances de la zone euro / gouvernement à terme	nd
Législatif	« Parlement de l'euro » composé soit des parlementaires européens, soit de parlementaires nationaux	« Parlement de la zone euro » composé de 18 parlements nationaux	« Assemblée parlementaire » composée de députés du Parlement Européen	« Chambre européenne » composé de membres des Parlements nationaux	nd

1) Groupe de 11 économistes, juristes et politiques allemands 2) Groupe emmené par Pierre de Boissieu

3) Groupe emmené par Sylvie Goulard, Agnès Bénassy-Quéré et Jean-Louis Bianco 4) Groupe emmené par Pierre Rosanvallon et Thomas Piketty

Source : Presse, Direction Générale du Trésor

Le Roland Berger Paris Institute a évalué le coût que représenterait, pour les différents pays de la zone euro, la création d'un budget visant à accroître les transferts entre les pays du Nord et les pays du Sud, permettant de financer deux projets différents. Le premier, souvent évoqué dans le débat public, est celui d'une assurance chômage européenne complémentaire des systèmes nationaux, dont l'objectif serait d'accroître la stabilisation macro-économique de la zone. Le second projet est la mise en place d'un fonds pour l'innovation, avec pour objectif d'accroître le taux de R&D par rapport au PIB des pays du Sud de la zone euro et donc la croissance potentielle. Le premier projet aurait une action de type conjoncturel, d'ajustement des chocs asymétriques au sein de la zone euro. Le second poursuit un objectif davantage structurel de rattrapage des disparités en matière de R&D. Ces deux mesures sont de nature à frapper l'opinion publique européenne, en particulier dans un contexte électoral. Elles vont dans le sens de « l'Europe des projets », de « l'Europe qui protège » que beaucoup appellent de leurs vœux.

DEUX NIVEAUX D'AMBITION ONT ÉTÉ ÉVALUÉS R

Le premier consiste à ce que chaque Etat consacre à ce nouveau budget européen un budget supplémentaire de 0,5% de son PIB. Le second consiste à ce que chaque Etat accroisse sa contribution de 2% de son PIB. Dans les deux cas, on considère que 50% de l'enveloppe irait au financement de l'assurance chômage, et 50% au fonds pour l'innovation. Pour l'assurance chômage la distribution se ferait au prorata du nombre de chômeur par pays. Pour le fonds d'innovation elle se ferait en fonction du niveau d'investissement en R&D.

De cette évaluation, il ressort que le financement de ces deux projets se traduirait, dans un scénario minimal d'accroissement de la contribution de 0,5% du PIB, par un accroissement de la contribution nette de l'Allemagne au budget européen de plus de 90%, et de 80% pour la France. Et ce pendant plusieurs années ce qui paraît difficilement tenable politiquement.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE



MÉTHODOLOGIE D'ESTIMATION DE L'ENDETTEMENT PUBLIC DES PAYS DE LA ZONE EURO DE 2014 À 2020

Hypothèses par année	Sources
Hypothèses de croissance du PIB par pays	2014-2015 Commission Européenne
	2016-2020 The Economist
+	
Hypothèses d'inflation de la zone euro	2014-2015 Commission Européenne
	2016-2020 Hypothèse de remontée de l'inflation à la cible de la BCE en 2020
+	
Hypothèses de déficit public par pays	2014-2015 Commission Européenne
	2016-2020 Analyse Roland Berger sur la base de la tendance passée



HYPOTHÈSES DE CALCUL DU SCÉNARIO INTÉGRATEUR

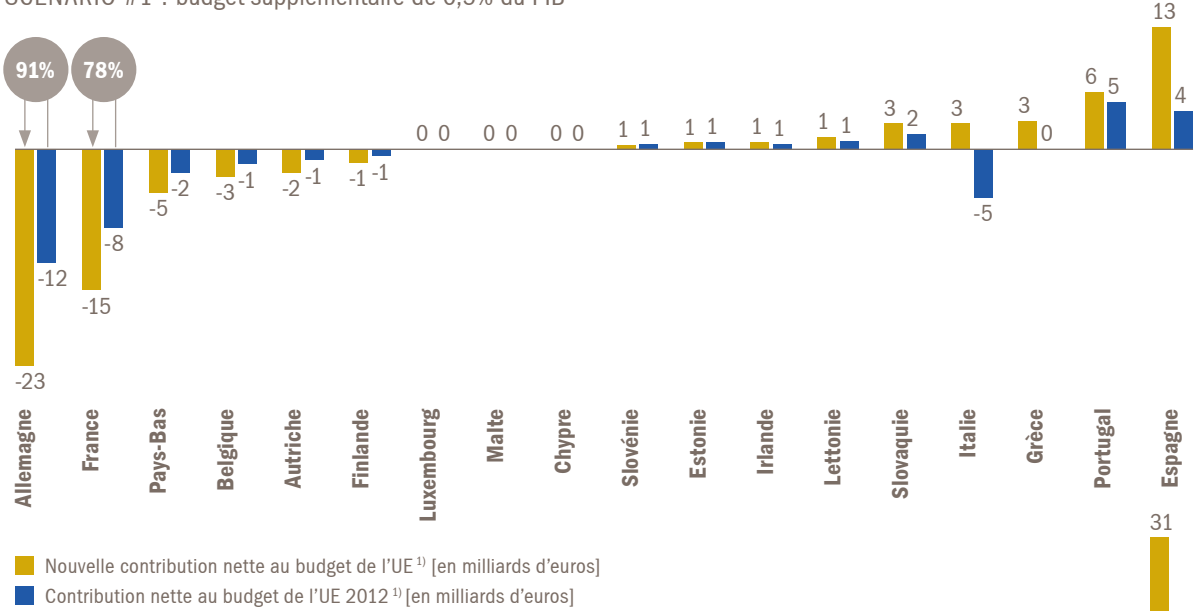
	Scenario #1	Scenario #2
BUDGET	0,5% du PIB par pays 48 Mds EUR	2% du PIB par pays 192 Mds EUR
PROJETS FINANCES		
Assurance chômage européenne	50% du budget 24 Mds EUR ~1300 EUR / chômeur distribués dans chaque pays	50% du budget 96 Mds EUR ~5300 EUR / chômeur distribués dans chaque pays
Fonds pour l'innovation	50% du budget 24 Mds EUR Cible de 2,5% du PIB investi en R&D 11 pays bénéficiaires étant sous le seuil de 2,5% en 2013	50% du budget 96 Mds EUR Cible de 3,1% du PIB investi en R&D 17 pays bénéficiaires étant sous le seuil de 3,1% en 2013

SCÉNARIO INTÉGRATEUR

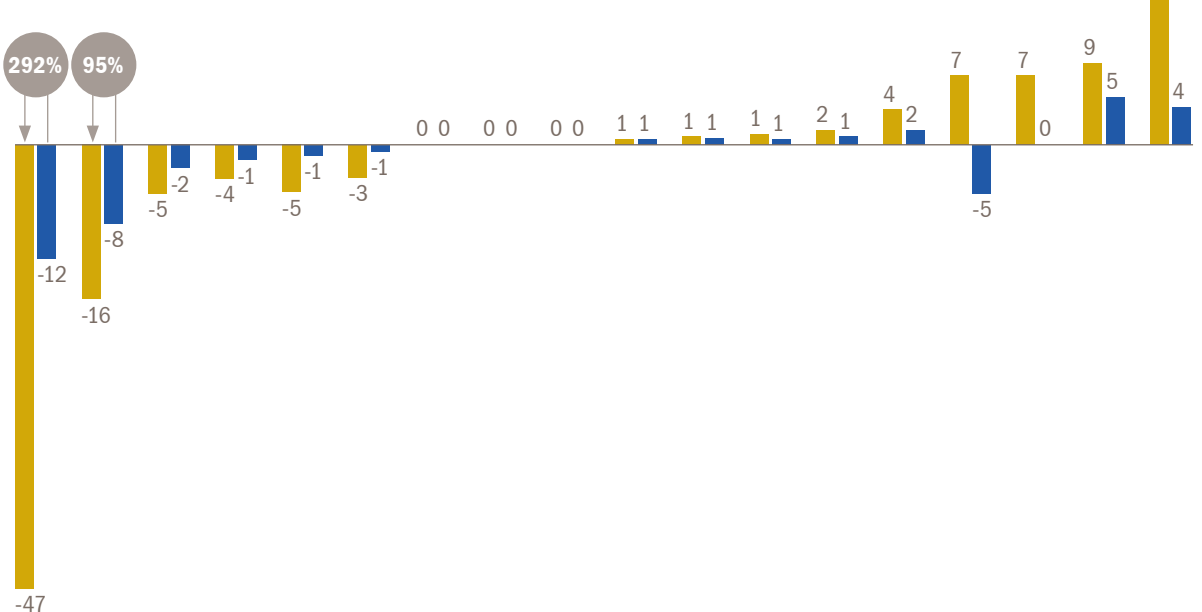
ESTIMATION DU COÛT D'UNE ASSURANCE CHÔMAGE ET D'UN FONDS D'INVESTISSEMENT EUROPÉENS

Voir note méthodologique 

SCENARIO #1 : budget supplémentaire de 0,5% du PIB



SCENARIO #2 : budget supplémentaire de 2% du PIB



1) Contribution nette au budget européen correspond à la contribution des Etats au budget européen ajustée des dépenses budgétaires dans ces même pays

Source : Eurostat, analyse Roland Berger

Refonder une vision de notre intérêt commun.

On voit qu'aucun des scénarios considérés jusqu'ici n'apparaît comme satisfaisant. Il est nécessaire de rechercher une nouvelle approche tant les défis lancés à l'Europe sont graves pour son avenir.

En effet, le monde entier s'interroge sur la réalité de l'Europe qui a su faire la monnaie unique mais ne lui a pas adjoint des mécanismes de solidarité suffisants. Tant que le politique n'aura pas suffisamment suivi l'économique, le doute subsistera.

On a vu qu'une partie de l'hétérogénéité des économies européennes peut être qualifiée de «normale», et est inhérente à l'union monétaire, et qu'une partie peut être qualifiée d'«anormale», liée à la non coordination des politiques économiques au sein de la zone. Tandis que les différences de dotation en facteurs sont d'ordre structurel et conduisent à la spécialisation productive, la perte de compétitivité de l'Europe du Sud est pour partie imputable aux politiques économiques qui y ont été menées avant la crise, grâce aux taux d'intérêt bas permis par l'euro.

Cette réalité de la spécialisation productive dans une zone monétaire, et donc de la divergence économique en Europe, il faut aujourd'hui se donner les moyens d'en faire une opportunité. Chaque pays doit trouver la voie de sa compétitivité en procédant aux nécessaires réformes. Parallèlement il faut favoriser la circulation des richesses et des hommes nécessaire au bon fonctionnement de toute zone monétaire. Une spécialisation pertinente, qui s'appuie sur les avantages comparatifs des différents pays et permette à la zone euro de devenir compétitive dans son ensemble, ne pourra se mettre en place sans mécanismes de péréquation et de solidarités qui assureront la cohérence de la zone. C'est là l'intérêt de tous à terme, qu'ils soient actuellement créanciers ou débiteurs.

Pour cela, les différents pays européens doivent trouver le chemin d'un dialogue qui leur permettra de refonder une vision commune de leur intérêt.

Il s'agit moins ici de proposer des solutions qu'une méthode de négociation. L'objectif pourrait être de parvenir à un véritable « pacte de coalition » entre les pays de la zone euro et impulsé par les fondateurs de l'Union, sur le modèle des accords de gouvernements – négociés parfois pendant de longues semaines – qui régissent les coalitions allemandes bipartisanes.

Ce pacte aura pour objectif de retrouver l'esprit qui a présidé aux avancées fondatrices de l'Europe, notamment le rapport Werner en 1969 ou le rapport Delors en 1989, qui visaient à trouver de bonnes procédures de dialogue entre les pays européens. Il faut étendre ce dialogue au-delà de la politique à la stratégie économique, et débattre du rapprochement entre une croissance tirée par les exportations et une croissance tirée par la demande intérieure. Le débat qui manque le plus en Europe est le débat sur les stratégies économiques.

IL POURRA S'ARTICULER AUTOUR DES SÉQUENCES SUIVANTES :

1. Partir du point fondamental que l'objectif ultime est le même : un modèle humaniste de croissance forte et continue – une croissance génératrice d'emplois et de progrès social – soucieux de l'environnement et qui sauvegarderait les acquis de l'économie sociale de marché. Personne en Europe aujourd'hui ne veut remettre en cause « le contrat social européen ». La question est ailleurs : comment rendre solvables des mécanismes qui souvent ne le sont plus et donc les protéger ?
2. Faire ensuite **LE DIAGNOSTIC PARTAGÉ** de la situation et poursuivre par l'explication de la situation. Ce travail, ébauché ici, est une étape clé de la compréhension de la situation actuelle de l'Europe. Il est nécessaire pour parvenir à retisser la confiance.
3. Déterminer les compromis possibles, entre respect d'une discipline commune à laquelle tous les pays doivent s'astreindre pour retrouver des marges de manœuvre, et mise en place de solidarités plus importantes au sein de la zone euro. Les lignes rouges des uns et des autres en la matière devront être explicités, de même que là où serait l'intérêt général de l'Europe.

La solution est en partie dans la définition d'un calendrier européen qui fixerait des perspectives claires aux différentes opinions mais obligerait les gouvernements à franchir des étapes prévisibles. La solidarité serait le fruit d'une confiance retrouvée grâce au respect de règles communes dont chacun verrait les bénéfices.

Ce nouveau pacte serait à la fois ambitieux et réaliste. Ambitieux car il consiste à retisser progressivement la confiance entre des pays dont les intérêts sont, pour l'heure, divergents à de nombreux points de vue. Réaliste car cette approche serait crédibilisée par l'annonce dès le début des négociations d'une méthode pragmatique. Entre deux voies possibles, celle du maintien d'un existant dont chacun mesure les limites et celle d'un saut fédéral majeur auquel les esprits ne sont pas prêts il y a une méthode à portée de la main pour peu que la volonté politique soit au rendez vous.

Un chemin pour l'Europe...

ROLAND BERGER

Paris Institute

Aujourd'hui, un nombre important de sujets à la croisée des mondes politique et économique font la une des médias. Fort de notre expérience acquise aux côtés des entreprises et des gouvernements qui façonnent le monde de demain, le Roland Berger Paris Institute vise à être force de proposition dans le débat public. Ce think tank organise des manifestations de débat et de réflexion et a déjà publié un certain nombre de documents autour des thématiques suivantes :

Pour une France plus confiante
(Mars 2012)

Misperception of Risk and Return in Low Income
Countries - Innovative Finance Serving Infrastructure
Development: a Win-Win Deal
(Septembre 2012)

Innovation, compétitivité, réindustrialisation
(Octobre 2012)

Pour une flexisécurité à la française
(Mars 2013)

La coopération franco-allemande au service
de la croissance en Europe
(Septembre 2013)

Les hydrocarbures non conventionnels en France,
la décision du Conseil constitutionnel et après ?
(Octobre 2013)

Circuler en ville, pour une nouvelle mobilité
(Février 2014)

Industry 4.0. The new industrial revolution
(Mars 2014)

Hakim El Karoui

Partner

Coordonnateur du Roland Berger Paris Institute

POUR EN SAVOIR PLUS

Roland Berger Strategy Consultants

Fondé en 1967, Roland Berger Strategy Consultants est l'un des leaders mondiaux du conseil en Direction Générale et le premier cabinet d'origine européenne. Le cabinet conseille les Directions Générales des plus grandes entreprises françaises et internationales sur l'ensemble des problématiques de stratégie, de management, d'amélioration de la performance des entreprises et s'attache à proposer des solutions innovantes, avec une attention particulière portée à l'obtention de résultats concrets et mesurables.

Le cabinet compte 2500 collaborateurs et bénéficie d'un réseau international constitué de 51 bureaux dans 36 pays en Europe, aux Etats-Unis, en Amérique du Sud, en Afrique du Nord, au Moyen-Orient et en Asie. Son envergure internationale lui permet d'accompagner les plus grands groupes internationaux sur leurs problématiques clés en conjuguant approche locale et vision internationale.

Présent en France depuis 1990, le bureau de Paris avec 330 collaborateurs dont 250 consultants et 30 Partners, est reconnu comme une référence par les plus grands groupes industriels et de services : il accompagne plus de la moitié des entreprises du CAC 40.

Version tablette

TÉLÉCHARGER NOTRE APPLICATION KIOSK

Pour lire nos récentes publications sur votre tablette, recherchez « Roland Berger » sur iTunes App Store ou sur Google Play. Téléchargez gratuitement l'application Kiosk



iTunes Store
www.rbsc.eu/RBKiosk



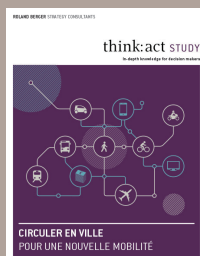
Google Play
www.rbsc.eu/RBAndroid

Autres publications



INDUSTRY 4.0 The new industrial revolution

The next revolution with Industry 4.0 represents a huge opportunity for Europe – and it fits the European model ...



CIRCULER EN VILLE : pour une nouvelle mobilité

Le cabinet Roland Berger explore les raisons du « paradoxe de la mobilité » dans les grandes villes à travers l'étude « Circuler en ville : pour une nouvelle mobilité », et montre qu'une transformation réelle et durable des conditions de mobilité,...

Liens & favoris

COMMANDER & TÉLÉCHARGER
www.think-act.com

RESTER CONNECTÉ
www.twitter.com/RBSCParis

AIMER & PARTAGER
www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants

Editeur

**ROLAND BERGER
STRATEGY CONSULTANTS GMBH**

Mies-van-der-Rohe-Str. 6
80807 Munich
Germany
+49 89 9230-0
www.rolandberger.com

Les auteurs accueillent vos questions, commentaires ou suggestions

HAKIM EL-KAROUI

Partner
hakim.elkaroui@rolandberger.com

LOUIS RAMBAUD

Consultant
louis.rambaud@rolandberger.com

Rédacteur

ANNE DUJIN

anne.dujin@rolandberger.com

Roland Berger Strategy Consultants
62-64, Rue de Lisbonne
75008 Paris
France

Remerciements

CHARLES-EDOUARD BOUÉE

Directeur général groupe

DOMINIQUE GAUTIER

Senior Partner

BERNARD DE MONTFERRAND

Adviser